

専門部会において 抽出された課題など

第2専門部会

第2 専門部会 課題・提言まとめ（案）

1. 施策（・事務事業）の実施に関して

（1）施策内容について

（対象について）

- 対象を区民としているものが多いが、一義的な対象者と二義的な対象者に分ける等して対象者の明確化を図るべきである。

（基本事務事業について）

- 施策名と施策の目指す状態に照らしてみると、全てが網羅されているように思えないものもあった（211 地域の福祉活動を支援する、242 高齢者の多様な社会参加を支援する、231 地域で子供を支える等）。また、各施策であげられている個々の事務事業の成果を見ると、古くから続いている事務事業（511 を例では選挙管理関連など）は成果がAと高いものが多く、最近になって新たに追加された事務事業は成果がBのものが多いという傾向が見受けられる。これらの状況を踏まえ、成果が上がっている事務事業については現状に甘んじることなく今後とも成果を上げる努力を行っていくとともに、成果が上がっていない事務事業についてはさらなる努力を行うことが求められる。さらに、個別の事務事業の成果の向上のみに着目するだけでなく、施策の目指す姿に沿って、そこに列挙された事務事業の構成全体を見直す作業についても定期的に行われることが望ましい。

（2）施策の目指す状態について

- 施策の目指す状態が非常にわかりやすく且つ明確に記述されている。

（3）成果指標について

- 個別施策でも見てきたとおり、人数や事業数といった活動指標や事務事業の成果指標をそのまま施策の指標としているものが見られ、施策の指標としての代表性に欠けるものがみられた。施策の成果指標は、各事務事業の成果を網羅するアウトカム（成果）指標であるべきで、その点から、成果指標の選定を施策の目指す状態を適確に把握できるものにした方が正しく成果を評価でき、また区民からも理解されやすくなるであろう。
- 目標値の根拠が明確でないものが多い。その多くは、後から区より説明を受けて理解できたが、区民にもわかるよう施策評価表の中で根拠を説明することが望まれる。
- 全ての指標について対応する必要はないが、区民の関心度合いを考慮しつつ、より

多くの指標で、他の区や都との客観的比較の観点での目標値設定（ベンチマーキング）、利用者や受益者を対象とする顧客満足度等のアンケート結果などを基にした指標を積極的に盛り込んでいくことが望まれる。

- 民間であれば自然増（又は、自然増に準じた増）を計画目標とすることは無く、前年度の反省を充分に行ない、そこから考えられる方策の積み重ねを行い、努力し背伸びすれば手の届く目標設定を行なう事が一般的である。故に、単に過去の延長線上の数字を計上するのではなく、前年度の反省から「なぜなぜなぜ」を十分に繰り返した上で、その結果を踏まえ、過去の延長線上より若干高めの成果指標を立てることが重要である。このように設定された指標は、区の意気込みを区民に示すことにもつながり、相応の努力をした後に目標が未達成であっても、経緯がきちんと説明されれば区民は納得すると考える。

（４）評価について

（成果（目標の達成度）について）

- 複数の指標が設定されていて、指標毎に達成が異なる場合、A（成果が上がっている）か B（あがっていない）の二者択一で判断するのは難しい。Bの方にサブ項目があるように、Aの方にもサブ項目があった方が良いと思う（□：成果が上がっていないわけではないが、曖昧であるとか、具体的でないなどの項目）。さもないと、成果が上がっていても上がっているかのような判定に導き、区民に誤解を生む可能性がある。
- 成果とは施策の目指す状態の達成度であり、区民への貢献と考えれば、同項目に区民の意見について記載するのも一案である。

（成果と経費の比較について）

- 成果指標の目標値が「増加」と設定している施策があったが、このような場合は成果と経費の比較はできない。また、事務事業評価表を見ながら一応の評価を行ったが、厳密に評価するのは難しかった。
- 前年度と比較してどの程度経費が増減し、目標値を達成したのか、与えられた資料から読み取っていくのは非常に困難で、費用対効果を判断する材料としては物足りない。

（要因分析について）

- 記述が曖昧、あるいは説明が不十分なものが多かった。区民が読むことを考えると、誰が何をしてどうなったのか、なぜか等、より具体的に記述することが望まれる。
- 内部要因と外部要因と分けて分析するよりも、促進要因と阻害要因という観点で分

析した方が区民にとっても理解しやすいのではないか。

(5) 改革・改善案について

- 要因分析と同様、記述が曖昧、あるいは説明が不十分なものが多かった。改善案については、どのような点に対してどのような改善を行うのかをより掘り下げて分析する必要がある。
- 一区民としてはこの欄に記載が少ないというのは、非常にさびしい。各事務事業で寄せられている区民の声に対する改善策等、「これから区民の皆さんの生活はこんなに良くなります！」という姿勢、メッセージを打ち出すことが望まれる。
- 改善案とはある現象があり、その現象をなぜなぜなぜと追求し、それらの要因に手を打つことである。例えば、

現象	要因	改善方向	改善案
	なぜ1	なぜ1の裏返し	改善方向を5W1Hで具体的表現
	なぜ2	なぜ2の裏返し	改善方向を5W1Hで具体的表現
	なぜ3	なぜ3の裏返し	改善方向を5W1Hで具体的表現
	なぜ4	なぜ4の裏返し	改善方向を5W1Hで具体的表現
	なぜ5	なぜ5の裏返し	改善方向を5W1Hで具体的表現

- PDCAを回す事が重要とわかっているにもかかわらず、案外「PDC」のチェックが終わると安心し「A=アクション」がとられないものであるこの点についても留意が必要である。

2. 第三者評価のあり方に関して（これまでの専門部会と全体会を通じての感想など）

- 施策評価表の妥当性を『○△×-』で再評価するのが第三者評価の役割となっているが、個々の評価基準について明確な定義がないため評価者によりバラツキが生じている。第三者評価の結果を総合的に分析するのであれば、個々の評価基準の定義のさらなる明確化を図る、または、2つの部会に分かれて作業を開始する前に、一つの施策について全員で評価し、第三者評価の方法について共通認識を図るというステップを踏む等の方法を検討する必要がある。さらに、将来的に第三者評価の結果を時系列に分析するのであれば、評価者を参議院方式で半数ずつ入れ替える等の方法を取り、各年度の第三者評価者間の評価基準を統一しておくと思われる。
- 評価委員会で各委員から質問や疑問点が出た際、現行では、行政改革担当課職員が

その都度あるいは事後に回答する方法がとられているが、ときに隔靴搔痒の感がするのを否めない。その理由のひとつは、当該評価表を作成した現場の担当者及び一次あるいは二次評価者（多くの場合、担当者的上司と思われる）の事情が行革担当部署を通して解説されるので、鋭意仕事をこなされている現場の雰囲気や臨場感をもって伝わってこないことにある。この課題に対しては、①評価委員会開催時に評価対象となる部署の担当者へ出席してもらう、または、②評価委員会を平日に開催し、必要に応じて担当者が出席・意見を述べる方法などが考えられる。こうすることで、第三者評価側も状況がよく掴めるようになり、また、評価結果や指摘事項の現場へのフィードバックも迅速になされることが期待される。

- 第三者評価は、今後とも常に取り入れた方が良いと思う。区には優秀な職員が多いと思うが、職員だけの視点では評価が偏る可能性があり、結果的に区政の効果や区民の評価が得られないケースが多くなる可能性がある。

3. 施策評価を有効なものにすることに関して

- 施策の目指す状態を常に意識して、誰が、誰にどのような成果を提供するかを常に考慮して、事務事業を選定し、実施し、それらの成果を把握するアウトカム指標や目標を設定することが重要である。
- 内部で施策を評価するに当たり、評価の手法や評価方法について、関係者の間に必ずしも共通の認識がないように見受けられ、その結果、内部での評価表の記入形式にバラつきが散見される。また、事業を担当している直接の記入者だけでなく、一次評価者あるいは二次評価者の間にもこの傾向が見られる。
- 論旨が不明確な、あるいは根拠となる証左が不足している記述が散見される。施策評価表の記述用スペースが狭いため、少しの記載だけですましているほうが分かりやすく、逆に一生懸命記載しようとするが見つらなくなるのか、言葉足らずになってしまっているものが見受けられる。施策評価表中の限られたスペースに記載せざるを得ないという制約がその原因であれば、担当者が趣旨を齟齬なく伝えられるよう記載スペースを拡大することも検討すべきである。
- ボトムアップで上がってきた書類をチェック・監督する立場にある職制上の上司（多くの場合、上述の一次評価者あるいは二次評価者と符号）による、部下の起案した文書についての記載内容や論旨あるいは形式などのチェックが不十分である。このことは、評価手法それ自体とは直接の関係はないが、評価されるという立場にある限り意図せざる低い評価結果を甘受することになるおそれがある点において、間接的ではあるが関係する。およそ起案文は縦・横・斜めさらには裏から読んで一通り

にしか読めないように記述するのが鉄則であり、区民などステークホルダーが報告書に接したときに、解釈に困惑するような記述は厳に避けるべきである。とりわけ行政評価委員が評価者の立場でこのような記述に遭遇すると、内容審査以前にある種の予断をもつことになりかねない。本評価表に限ったことではないが、担当者から起案文書があがってきたときは、役職上位の者は、書かれている内容が趣旨や目的に適しているのかどうかなどを十分にチェックし、不適当な場合は、書き直しを命ずるなどの措置が求められる。チェックシステムを強化する方法として、上司によるコメント欄を設ける等が考えられる。

- 行政評価の結果を知らせる対象は、①区役所外においては広く区民を含む練馬区の行政にかかわりのあるすべての関係者や機関、及び②区役所内の現場である。①へのフィードバックが不十分だとチェック&バランス機能がうまく働かず、また、②へのフィードバックが弱いと組織内でのPDSサイクルが機能しない。いずれの対象に対しても結果がフィードバックされる仕組みが構築されていなければ、行政評価を行う意義は全くない。有体（ありてい）に言えば、大部分の区民は提供されている行政サービスを所与のものとして生活しているのが現状であり、多くの場合、区役所の窓口における区民からの苦情やクレームも自らの生活に直接的に利害関係をもつ範囲に限られている。区の行政活動は区の定める条例や規則に則って行われているが、行政評価委員会の権能は、区の行政活動のありようや成果などについて、一般区民に代わって、事業分野ごとにより大局的な視点からこれをチェック・評価するものと理解している。このように考えれば、区においては、行政評価委員会の評価結果は、まず上記②に掲げた区役所内の関係部署にもれなくフィードバックさせ、改善すべき点は改善し、助長すべき点はさらに助長するなどして、PDSサイクルの好循環を実現していただきたい。併せて、評価結果とそれに対する区の新たな対応を区民に普及・広報することにより行政の透明性を高めていただきたい。

4. その他

- 施策評価表検討表の様式、記載要件について、改善の余地がある。
- 2枚綴り、3枚綴りの評価表になったとしても、そこからの情報で理解し、第三者が評価出来ることが望ましいと思える。現在の仕組みは、あまりにも多くの資料、帳票類を用意する必要があり、事実の解明には大きな時間を要し、ムリ・ムダ・ムラが生じる事に繋がっているし、解明も難しい。少なくとも、3年間の推移は記載可能で、時系列的に「PDCA」の推移が確認出来るフォーマットを考えた方がよい。

- 施策全体の評価結果が成果指標の目標値の達成に引きずられている感がある。施策の目指す姿に対応した適切・妥当な成果指標が設定されていればそれで問題ないが、現状では指標の設定が十分できていないため、評価結果の信憑性が低くなっている。「総合評価」では、指標にとられることなく、施策の目指す姿から全体を評価することになっているが、ここが「成果」の評価区分の妥当性と同じとなっているものが多く見られた。施策の目指す姿に対して、どうかという観点をより重視した評価にするのであれば、(4) 評価についての「成果」の欄を削除し、「総合評価」を上にもってくるという方法も考えられるのではないか。

以 上